

# 日本の組織における『発言』の 慣行にかんする一考察

A Study on the “Voice” Mechanism Observed  
in Japanese Organizations

吉 村 典 久

Yoshimura, Norihisa

## ABSTRACT

This research has interest in the perspective on where the mechanism of corporate governance employed by Japanese corporations is headed. The opinion of stockholder capitalism, which has occupied the central position in Anglo-American society, has prevailed in Japanese business society since the bursting of the economic bubble in 1991.

This paper aims to present unique ideas about the reform of the governance mechanism. In order to find the information we really want, we pay special attention to the political and traditional organizations in Japanese society in addition to the modern business corporations. The results reveal that the monitoring mechanism conducted by the middle-level managers and the spin-offs from the parent companies have played important roles in the mechanism of corporate governance in those organizations.

## はじめに

この小論は、日本の組織におけるガバナンスのメカニズムを論ずるものである。企業の組織にかかわるガバナンスを「経営者の任免と牽制を通じて、よりよい企業経営が行われるようにする制度や慣行（加護野 2000, p.47）」と定義

して議論を展開していく。

ただし、企業の組織だけを議論の対象とするのではない。たとえば、江戸時代の「藩」といった歴史的、そして政治的な組織におけるガバナンスにも注目する。また企業の組織についても、日本に近代的な会社制度が導入される以前の商家に観察された、ユニークなガバナンスの仕組みについても目を向けていく。

バブル崩壊後、日本企業のガバナンスのあり方をめぐっては、じつに活発な議論が展開されてきた。議論は「日本企業の経営のあり方について、2000年頃までは、マスコミ関係者やエコノミストの間では、『アングロサクソン型、特に米国型のコーポレート・ガバナンスや人材マネジメントを導入すべきである』という主張が支配的であった<sup>(1)</sup>」と総括できよう。

ただし2000年以降、その議論の流れには変化が見え始めている。「2000年以降、2001年のエンロン破綻から、2007年以降世界金融に影響を与えているサブプライム問題、現在世界を覆う金融危機まで、行き過ぎた株主資本主義の問題を露呈するような事件が続いた。2009年現在、いわゆるグローバル・スタンダードに異を唱えることに慎重な日本企業の間でも、行き過ぎた株主資本主義への懐疑が広がり、日本型経営の良質の遺伝子を見直すべきとの議論が高まっている<sup>(2)</sup>」といった指摘を頻繁に目にする状況となっている。「株主」を中心に据えたガバナンス、企業経営、さらには資本主義のあり方に至るまで、これまでの議論の見直しが要請されるに至っている<sup>(3)</sup>。

(1) 「ポスト株主資本主義」研究会が2009年4月に提出した報告書である『ポスト株主資本主義時代の日本の経営—長期エンゲージメントと多元的ガバナンスの再生』の5頁より。同研究会は(財)企業活力研究所によって組織され、加護野忠男・神戸大学大学院経営学研究科教授と中谷巖・三菱UFJリサーチ&コンサルティング理事長が共同議長を務めた。筆者も委員として討議および報告書の執筆に参加した。

(2) 脚注1の報告書の5頁より。

(3) 活発に提言をしているものとしてたとえば、以下を参照。原(2009)。また欧州の投資家を中心に、株主と経営陣の関係を“Engagement”と捉え、両者間の適切な関係から長期的な企業価値向上を生み出していこうとする動きも見られる。こうした動きについては、以下を参照。堀江(2009)。

小論では、上記のような多様な組織に観察されたガバナンスの仕組み ― 歴史的な事例もふくめて ― を検討していく。それをつうじて、現在においてもそのあり方が議論されているガバナンスの問題について、あるべき姿を考えていくための分析視角を提供していく。具体的には、所有者として「上」に位置づけられるプレイヤーである「株主」がガバナンスの主体となるのではなく、「横」あるいは「下」にあるプレイヤーが主体となる姿の可能性を探っていく。

## 1 「上」からの「発言」によるガバナンス

### 1.1 いわゆる「株主主導」のガバナンスの唱導

1990年代初頭のいわゆる「バブル崩壊」以降、日本企業のコーポレート・ガバナンスのあり方について、活発な議論がくり広げられてきた<sup>(5)</sup>。経済界のみならず、労働界、法学者・経済学者を中心とする研究者、そして政治の世界などからも活発に意見が提出された。知日派のロナルド・ドーアがそれを、「報告書の洪水（Dore 2000, 邦訳, 100 頁）」とまで記すほどであった。提出されたコーポレート・ガバナンスにかかわる主たる提言、委員会報告などを1990年代だけに限定しても、1993年12月の（財）連合総合生活開発研究所の「新時代の経済構造改革―生活者の視点からの企業・公共システムの再構築」<sup>(6)</sup>をはじめとして1999年5月の株主代表訴訟制度研究会の「『自民党の企業統治に関する商法等の改正案要綱』に対する意見」<sup>(7)</sup>まで、合計26にのぼるとの指摘があるほどであった<sup>(8)</sup>。

民法学者や商法学者により構成されていた上記の株主代表訴訟制度研究会の意見は、自民党法務部会商法に関する小委員会が同年4月に発表した「企業統

（4）たとえば、小論を執筆中の2009年4月14日、日本経済団体連合会は「より良いコーポレート・ガバナンスをめざして―主要論点の中間整理」との提言を出している。以下から入手可能。<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/038.pdf>（2009年4月30日閲覧）。

（5）それら議論については、以下のとくに第1章を参照。吉村（2007）。

（6）以下から入手可能。[http://www.rengo-soken.or.jp/report\\_db/pub/detail.php?uid=52](http://www.rengo-soken.or.jp/report_db/pub/detail.php?uid=52)（2009年4月30日閲覧）。

（7）意見は以下に全文が掲載されている。『商事法務』1999年5月25日号（No.1526）。

治に関する商法等の改正案要綱」に向けられたものであった。自民党の要綱では、1993年6月に公布された改正商法による株主代表訴訟制度の見直しが盛り込まれていた。この1993年の改正では、代表訴訟にかかわる株主の権利行使が従来よりも容易なものとされていた。これが代表訴訟の「乱訴」につながっているとの経済界の意見もあり、具体的には代表訴訟を起こせる株主の制限、取締役の損害賠償責任の軽減などが、自民党案には盛り込まれたものとなっていた。これにたいして同研究会は「株主の権利を後退させるような代表訴訟の制限には反対」との意見を表明するに至ったのであった。<sup>(9)</sup>

ただし自民党の要綱全体は、株主の権利の後退を意図したものではなかった。その冒頭で「株主利益の最大化のための企業経営のチェック体制の強化が急務である」とし、米国の社外取締役制度などを参考として、日本での「コーポレートガバナンスの確立を早急に図るべきである」と結論づけるものとなっていた。全体の論調は、株主の権利、利益を擁護するものであった。

1990年代、さらには2008年前半まではこうした、日本企業のガバナンスのあり方については議論の中心に「株主」を据えたものが支配的であったと指摘できよう。「企業は株主のものであり、経営者は株主の代理人なのだから、株主の利益を最優先しなければならない。すなわち、経営者は企業の市場価値(時価総額)を最大にすることが最大の責務であり、それを可能にするために、社外の独立取締役による経営監視の仕組みが不可欠(中谷2006, 187-188頁)」と、株主が「上」から企業経営を監視する姿、「モノ言う」姿が唱導された時代であったといえよう。

✓(8) 稲上・連合総合生活開発研究所(2000)の「〈資料2〉日本のコーポレート・ガバナンス改革に関する、最近の主な提言、委員会報告等一覧」より。これには、1998年3月のカリフォルニア州職員退職年金基金(CalPERS)の「日本向けコーポレートガバナンス原則」もふくまれている。

(9) 株主代表訴訟制度について包括的かつ最新の動向がふくまれたものとして、以下がある。小林・高橋(2008)。同書には後の平成13年の改正、くわえて欧米各国の同制度についても論及がある。

## 1.2 唱導に従ったのか、そしてさらなる唱導

### 唱導には従わず

ただし、こうした唱導に日本企業が従ったか否かとなると、「従った」と記すことは出来ない。たとえば、その積極的な導入が主張された社外取締役であるが、各種の調査は広範な導入が進んでいないことを示している。<sup>(10)</sup>たとえば、東京証券取引所による調査が表1にある。

表1 社外取締役の選任状況・平均人数

	選任状況		平均人数	
	2006年	2008年	2006年	2008年
東証一部	39.8%	43.7%	0.70人	0.79人
東証二部	38.9%	39.6%	0.68人	0.65人
東証マザーズ	55.8%	58.6%	0.98人	0.95人

(注)2006年10月末、2008年8月21日時点で東証に上場する内国会社が対象。

そのうち、監査役設置会社のみ。

(出所)『東証コーポレート・ガバナンス白書2007』および『同2009』。

また、2003年4月から導入が可能となった「アメリカ型の社外取締役の設置が目玉（岸田2006、246頁）」とされた委員会等設置会社（2006年5月の新会社法では、「等」が外された）であるが、その導入も限定的である。東証も「東証上場会社の中で委員会設置会社を選択している会社は全体の2.3%（前回調査比0.2ポイント減）にすぎず、ほとんどの会社（97.7%）は監査役設置会社である<sup>(11)</sup>」と記している。

表2には、2009年4月10日時点の委員会設置会社数がある。

(10) 筆者が参加した、東証以外の市場に上場する企業をもふくめた日本企業の経営実態にかんする調査でも、同様の結果である。『(第9回「経営実態調査」報告書) 温故知新の経営－攻めから守りへ、守りから攻めへ』（神戸大学大学院経営学研究科・財団法人関西生産性本部）（2006年7月刊）。

(11) 『東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2009』（2009年1月刊）の15頁より。

表2 委員会設置会社数の上場区分

	全体	日立グループ	野村グループ
一部上場	54 社	15 社	1 社
二部上場	4 社	1 社	0 社
その他 上場	15 社	0 社	0 社
非上場	39 社	1 社	13 社
合計	112 社	17 社	14 社

(注) 2009年4月10日現在。

(出所) (社)日本監査役協会「委員会設置会社リスト」

([http://www.kansa.or.jp/PDF/iinkai\\_list.pdf](http://www.kansa.or.jp/PDF/iinkai_list.pdf))

非上場をふくめても、「多数」とは言い難く、また、特定の企業グループで合計の約4分の1を占めている。新規で移行する会社数も減少傾向にある。2008年度中は、田崎真珠（東証一部）、ベルシステム24（非上場）の2社のみとなっている。逆に、2004年6月のメガチップスソリューションズ以降、監査役設置会社に再移行した会社は20社となっている。

改革への唱導に従ったとは言い難い。こうした状況となった理由は多数あるが、<sup>(12)</sup>重要と考えられるのは次の2点であろう。まず1点目は、そもそも、社外取締役、それを「目玉」とするいわゆる「米国型」の取締役会の実効性への疑念である。2001年のエンロン事件、翌年のワールドコム事件を待つまでもなく、唱導が開始された1990年代のはじめから、米国企業の経営実態をよく知る一部の経営者や研究者の間から、その実効性に疑問の声が上がっていた。<sup>(13)</sup>

(12) 社外取締役の選任について適任者が不在との声が少なくない。内閣府の調査でも、上場企業の6割超の会社が見つめるのが困難であると回答している。こうした困難の発生については、その制度の歴史が浅いことにも理由はあろうが、本文の以下に記す理由から適任者を懸命に見つけ出そうとするインセンティブが小さいことも看過できない理由と考えられよう。調査の詳細については、以下を参照。日経リサーチ『(内閣府委託調査) 新たな成長に向けた日本型市場システム・企業ガバナンスの在り方に関する調査研究 報告書』(2008年3月刊)。

社外取締役制に長い歴史をもつ欧米企業を対象とする実証分析も、その機能が有効なものであるとの確たる結果は示していない。<sup>(14)</sup>こうした疑念が、唱導された改革が広がりを見せていない背景にあると考えられる。

また2点目として、日本企業の経営者、さらには従業員にもある経営観、企業観といったものが、唱導を素直に受け入れることを拒んだものとも考えられる。

経済界の中であって、社外取締役をはじめとする取締役会改革を積極的に提言してきたのは、2002年3月に設立された日本取締役協会であった。<sup>(15)</sup>現在も、その姿勢に変化はない。<sup>(16)</sup>同協会の設立に参加した現役経営者の企業統治についての考え方は、日本取締役協会(2002)にある。これは、ガバナンスのあり方について同協会内にも多様な見解があったことを示している。たとえば東京海上火災保険取締役会長(当時)の樋口公啓は一企業人の実感として以下のように記している。

「法律的に、制度的に、会社はもちろん株主のものである。したがって、『取締役は株主の付託を受け、もっぱら株主の利益の極大化を目指して動くべきであり、そのための枠組みがコーポレート・ガバナンス』であるという議論は、法律的、制度的な立論として非常によく理解できる」

---

(13) たとえば、以下を参照。吉森(1991)。

(14) たとえば、以下を参照。Dalton et al. (1998), Ghoshal (2003)。

(15) 同協会設立をリードしたのは、オリックス会長の宮内義彦であった。宮内の考え方については、以下を参照。宮内(2001)。

(16) たとえば、同協会が実施した社外取締役の選任にかんする実態調査である「社外取締役についての(2008年)調査」([http://www.jacd.jp/report/080715\\_01report.pdf](http://www.jacd.jp/report/080715_01report.pdf) - 2009年4月30日閲覧)および『『上場企業と日本取締役協会会員企業との比較』調査(2008)』([http://www.jacd.jp/report/080822\\_01report.pdf](http://www.jacd.jp/report/080822_01report.pdf) - 2009年4月30日閲覧)の調査報告を見ると、社外取締役の導入に積極的な会社ほどコーポレート・ガバナンスの意識が高いとの論調となっている。

「我々企業人は、一生の大半の時間を会社という組織の中で過ごす。一方、株主は（社員株主を除けば）そうではない。会社の外側にいる株主の利益を満たすことは当然の重要課題である。けれども、朝起きて夜寝るまでの主要な人生の時間を会社で過ごしている多くの企業人にとって、その行為は専ら株主の利益だけのためにある、企業に勤務する人間は人生の貴重な時間を専ら株主の利益を高めるために費やしている——、と定義されたら、企業に勤める人たちに、何とも納得しきれない思いが残るのではないか（樋口 2002, 52-53 頁）」

樋口のこうした見解は、日本企業の経営者、そして従業員の相当数が当然と認識してきたものと指摘できるであろう。「本音」の部分では、こうした経営観、企業観に立脚して企業経営が展開されてきた歴史があるとの思いも、改革を押しとどめてきたものと考えられる<sup>(17)</sup>。

### さらなる唱導

とくに 2008 年の後半以降、米国経済、そして世界経済が混乱に陥る中で、株主をガバナンスの中心に据える議論については、トーン・ダウンの状況にあるように思われよう。しかしながら現実には、社外取締役の導入をはじめとして、改革を迫る議論が海外からのみならず、国内からも引きつづき起こっている<sup>(18)</sup>。

2008 年中に海外から示された日本企業のコーポレート・ガバナンスへの批判としては、ACCJ（在日米国商工会議所）、ACGA（Asian Corporate Governance Association）によるものにくわえて、東京証券取引所が取りまとめた「東証上場会社のコーポレート・ガバナンスに関する投資家向け意見募集

(17) 1990 年代以降のガバナンス改革にたいしては、経営者の発する意見には「本音と建前」の部分が相当にあったとする研究が、以下にある。田中（2006）。

(18) そうした議論の簡潔な要約が以下にある。阿部（2009）、新原（2009）。

(19) これは、アバディーン・アセット・マネージメント、カルパースなどの欧米の機関投資家、投資運用会社をメンバーとする市場調査組織である。



に対して寄せられた意見の概要について」などがある。米国政府から日本政府にたいしても、ガバナンスのあり方についての要望書が提出されている。こうした海外からの批判に共通するのは、日本企業の経営者にある閉鎖性であり、株主利益を最優先しない経営姿勢である。こうした姿勢を改めるために求められているのは、社外取締役の「社外性」の強化、あるいは「独立社外取締役」の導入であった。

これらにくわえて2008年末から2009年にかけて、金融庁、東京証券取引所、経済産業省でもガバナンスのあり方をめぐっての研究会、スタディ・グループが立ち上がっている。これらでも、海外からの批判に類似した議論がなされているようである。

さらなる唱導がなされているのが現状であるが、たとえば取締役会の改革が業績などに与える影響については、欧米同様、日本企業の場合にも、その実効性を明確に示す実証研究は提出されていない。<sup>(20)</sup> 実効性に疑問符が付き、そして、日本の経営者の「本音」には合致しがたいと思われる議論が現在も展開されているのが現状であるといえよう。

日本企業の場合、実効性を論ずるのは時期尚早であるかもしれない。ただし、株主の「上」からのガバナンスが、唯一のあるべき姿とは現実的には考え難いものとなっているといえよう。

そこで以下では、日本の多様な組織体におけるガバナンスの姿を眺めることをつうじて、「上」からではなく、「横」あるいは「下」からのガバナンスの可能性について論じていく。議論をつうじて、あるべき姿を考えていくための新たな視点を提供していく。

## 2 「横」からの「発言」によるガバナンス

### 2.1 「本家」にたいする「分家・別家」の果たした役割

前節にて、唱導される「上」からのガバナンスの仕組みが定着の兆しを示し

(20) たとえば、以下を参照。久保（2008）、花崎（2008）。

てはならず、また、そうした仕組みは、日本の企業組織に属する人々がもつ経営観、企業観に相容れない可能性を指摘した。

一方、日本の多様な組織におけるガバナンスの事例を検討してみると、こうした「上」からではなく、「横」あるいは「下」からのガバナンスの仕組みが機能してきたことが浮かび上がってくる。以下、まずは「横」からのガバナンスの仕組みについて見ていこう。

たとえば、江戸期の近江商人の事例である。<sup>(21)</sup> 当時の近江商人には、本家の主人にたいして「モノ言う」経営上の慣行があったとされている。当時の商家では、中心に「本家」、その周りに本家の兄弟と血縁関係にある「分家」、奉公人が暖簾分けした「別家」が配される形で事業が展開されていた。

こうした記述は、本家と分家・別家の間に「上一下」「縦」の従属関係が存在したかの如き観を与えるが、現実は違っていた。分家・別家の当然に重要な役割として、本家にたいする「積極的な諫言（上村 2005, 78 頁）」があったとされているのである。先祖からの掟を破り、不埒・不法を働いた本家の主人に向かって、分家らが協議の上、家業永続のため隠居させることさえあったとのことである。

たとえば、1566（永禄九）年創業で近江商人にルーツを持つ寝具・インテリア用品の西川産業（西川グループ）のホームページには、同社にあった制度が以下のように紹介されている。<sup>(22)</sup>

「三代目利助の頃から実施していた従業員に分家の資格を与える別家制度を、七代目が『定法目録』として明文化した。これによれば、『本家・親戚・別家』の3者共同責任性による相互チェック運営を行い、グループの存続と体質強化を図ったことがうかがえる」

(21) 近江商人にかんする記述については、以下に負うところが大きい。上村（2005）。

(22) 以下のサイトより入手。<http://www.nishikawasangyo.co.jp/company/kiseki-4.html>（2009年4月30日閲覧）。また西川産業の歴史については、以下のとくに「第三章 近江商人の経営戦略と経営家族主義思想の形成」に負うところが大きい。作道（1997）。

ここに記載されている「相互チェック」の一環として実施されたのが、「積極的な諫言」であった。1700年代の最後の頃に活躍し、同社の中興の祖と称される人物に七代目利助がいた。この利助が、本家にたいして「モノ言う」定めを家訓の形にまとめる道筋をつけることとなったとされている。家訓では、家督相続人が先祖の恩義を顧みず、家訓の定める趣旨に背いた場合には、別家にあるものが嚴重に諫言し、それを相続人が聞き入れず、品行に改善の跡が見られないままであるときには、遠慮なく隠居を申しつけるとの定めが明示されている。隠居に際しての後継者についても、きちんと決め事があった。先代が再度、家督を継ぎ、先代が死去していた場合には、次期の相続人が決定するまで、別家にあるものが家銘を預かることとされていた。

こうした定めがなされた後、程なくして、強制的な隠居が実際に発生した。七代目利助は1802（享和二）年に家督を長男に譲った。八代目となったこの長男は当初、経営手腕が高く評価されていた。しかしその後、遊興三昧が目に見え余るとして、父親である七代目の定めに従って、親類・別家のものが八代目に「モノ言う」事態となった。結局、1812（文化九）年、この八代目は引退勧告を受け入れて当主の座を降りざるを得なくなった。

## 2.2 「（親会社の）本社」にたいする「分社・別会社」の果たした役割

こうした「諫言」の仕組みは、現代の企業組織にも観察されてきた。それは、子会社あるいは関連会社による、親会社の本社、そこにある経営者への「モノ言う」行為である。

日本企業と欧米企業の組織構造を見たとき、決定的に異なる点がある。大規模な企業の場合（大規模な企業には限らないが）、それを頂点（親会社）として傘下に資本関係のある多数の別会社を擁する構造となっている点は非常に類似している。しかし、別会社が他社とのジョイント・ベンチャーである場合を除けば欧米では、別会社の多くは100%子会社である。親会社内の事業部門で

あるのか、100%子会社であるのかは、親会社の本社からすればあまり問題とはならない。区別されないのが一般的であった。

しかし日本企業の場合には、各地の製造子会社や販売子会社など多数の100%子会社が存在する一方で、親会社との資本的なつながりを維持すると同時に上場企業でもあるという子会社・関連会社（以下、子会社とする）が少なくなかった。

一般的にある事業部門が親会社内の事業部ではなく独立した別法人、子会社とされる理由については、これまで「分権化」の概念で説明されることが多かった。子会社とすることで、より大きな権限を与えることができる、との説明がなされてきた。確かに、そのような場合は少なくなかった。

しかしながら別法人となることで「制度的独立性」が高まり、これが企業経営上、いくつかのメリットをもたらす、それゆえに社内の事業部門ではなく、子会社という選択がなされる、との議論も進められてきた<sup>(23)</sup>。

この制度的独立性とは、別法人たる子会社が、金融資本市場あるいは労働市場と直接に取引を行う、そしてそれを深めることによって高まっていくものである。親会社内の事業部門の場合には直接、外部の金融資本市場から資金を調達することはできない。しかしながら別法人たる子会社の場合には、100%子会社といえども、銀行から直接、資金を調達することが可能となる。さらに、当該の子会社が株式市場に上場を果たせば、外部の投資家から幅広く、資金を調達することが可能となる。こうした状況になれば、制度的独立性は非常に高まった状況にあると言える。

このような形で制度的独立性が高まっていくと、社内の事業部長にたいしては起こりえない状況が発生する。それは、子会社の社長にたいして、その経営成果を評価する主体が唯一ではなくなるとの状況である。社内の事業部長にたいしては、社内の本社、そこにある経営トップのみが評価を下すことになる。評価に応じて、事業部長への賞罰が与えられる。これは本社の統治機能と呼ば

(23) こうした議論の詳細については、以下を参照。吉村（2007）。

れる重要な機能の1つである。<sup>(24)</sup> 一方で子会社の社長についてはたとえば、銀行が経営成果を評することとなる。評価の結果は、次なる融資の条件を左右するものとなる。評価主体が複数化、多元化するのである。

子会社が上場した場合には、さらなる多元化が進む。株式市場には無数の投資家が参加しており、それぞれの判断がひとまとまりとなって株価が形成される。株式市場は、誰が評価を下しているのかわからない場所である。子会社の経営者は、こうした匿名の場で評価にさらされることとなる。

こうした形で評価主体の多元化が進むと、いくつものメリットが生まれてくる。1つは、事業部門の成果評価の客観性を高めることが可能になるとのメリットである。本社にとれば自らが下した評価のみならず、他者の評価も参考にすることができるのである。銀行であればとくに財務的な側面から、また株式市場であればより多角的に、たとえばある投資家は財務的な側面から、またある投資家は当該企業がもつ技術のポテンシャルという側面から、それぞれ判断を下すのである。

また1つめのメリットとかかわって、子会社の経営者はより独立性を高めることができる、とのメリットもある。本社以外の、銀行や株式市場という評価者を満足させる経営成果をあげることができれば、子会社の経営者はときには、本社の意にはそぐわない戦略を立案・遂行可能となる。本社以外の評価者が満足している場合には、本社のトップといえども簡単には、異を唱えた上場子会社のトップのクビを「すぐ替える」ことはできない。それを強行した場合には、市場のみならず、社会的な批判までも覚悟せねばならない。

企業の組織階層の頂にある本社、そこにあるトップに事業部門から、たとえば与えられた戦略ミッションにたいして「モノ言う」ことは難しい。彼らが、唯一の評価者であるためである。しかし子会社の経営者の場合には、他の評価者の評価を後ろ盾に「異を唱える」、「発言」することができる。こうした傘下

(24) 企業の総合本社が果たす役割についてはたとえば、以下がくわしい。Goold and Campbell (1988), Goold, Campbell and Alexander (1994)。

の組織体からの「発言」は本社が「裸の王様」になることを防止し、企業経営の健全性の維持に貢献してきたと考えられる。

### 3 「下」からの「発言」によるガバナンス

#### 3.1 「藩主」にたいして「家臣団」の果たした役割

こうした「横」からにくわえて、「下」からのガバナンスが行われてきたのも、日本の組織に観察される特徴である。

たとえば、江戸期の武家社会にあった慣行に目をこらしてみるとそこには、われわれが武家社会にもつ常識にはそぐわない、「主君押込」と称される行為が存在していた。<sup>(25)</sup>

江戸時代の藩は主君である藩主を頂点とする階層型組織であった。それゆえ藩主は「上」にある絶対的な権限を有する存在にあり、また、君臣間の上下秩序は冒さざるものであった、というのが常識的な理解であろう。しかし、現実とは違っていた。絶対的でも、冒さざるものでもなかった。最近の歴史研究は、こうした常識にはそぐわない現実を明らかにしている。明らかにされているのは、「主君押込」なる「主君廃立」の行為である。「主君廃立」とは、従臣の手で廃位し、新しい主君を擁立する行為である。

具体的な事例を見ていこう。主君押込の事例として指摘されるものの1つに、江戸時代の久留米有馬藩（21万石）の事例がある。同藩は九州に位置する外様大名であった。この有馬藩の財政は、近世半ばの18世紀頃となると他の藩と同様に、非常に切迫する事態に陥っていた。一刻も早い事態の打開が求められ、1706（宝永3）年に第六代藩主となった有馬則維は財政の再建と幕政改革に着手することとなった。具体的には人事に手を入れ、若手人材の抜擢重用を行った。現在の企業経営で言うところの、能力主義的な人材抜擢を実施した。それとともに、従来からの役人48名のリストラも断行する。また、意思決定

(25) この「主君押込」の慣行については、以下に負うところが大きい。笠谷（2004；2005；2006）。

メカニズムにも手を入れた。それまでの家老合議体制を改め、藩主自らが決定を下す仕組みとした。これにより、藩主のトップダウンで各種の改革が進められ得る下地が整えられた。

財政再建、そして井堰の改修や新田開発など、領内の各種事業を推進することを目的とした財政収入の増加を実現するための各種の施策も講じられた。家臣団にたいしては、藩内に存在する彼らの知行地をすべて取り上げ<sup>(26)</sup>、藩の金庫からの給与支給の形に改められた。また領民にたいしても、新税や夏年貢（秋収穫の米以外の作物への課税）の増加なども進めた。

藩主のトップダウンによるこのような諸施策にたいしては、家中・領民の間から強引であるとの声が噴出することとなった。とくに夏年貢の税率を急激に上昇させたことは、農民からの激しい反発を買うこととなる。そして1728（享保13）年8月には、久留米藩内一円に5,000人超からなる農民一揆が勃発し、久留米藩は收拾不能の混乱に陥ってしまうこととなる。

この混乱に際して同藩家老が、藩の存亡をかけて事態の收拾に乗り出すこととなった。混乱の原因をなしたとして拔擢重用された若手を捕らえて、新税を停止するとともに、これら一連の失政の責任者である藩主則維を強制的に「隠居」に追い込んだのである。そして新藩主には則維の子を擁立し、家老は藩存亡の危機を脱することに成功した。

この久留米有馬藩に観察された事例に類する主君廃立の事例は、決して少数なものではなかった。藩政の混乱を招いた藩主、あるいは遊興三昧で藩政を顧みない藩主などに向けては、家老をはじめとする家臣団により「押込」と呼ばれる制裁メカニズムが発動されることは特異なことではなかった。名門とされた大名家（たとえば、仙台藩伊達家、岡崎藩水野家）でも、同様の押込と呼ばれる行為が記録されている。

この押込は何段階かを経て実行された。最初、問題のある藩主に向けて、家

(26) 知行地とは、藩主から上級の家臣にたいして与えられた土地のことであった。税金・年貢の徴収をふくめて一帯を支配する事が家臣の側に認められていた。



老らが言葉で諫める「諫言」が行われた。しかし藩主がそれを受けつけなかった場合には次段階に進み、家老・重臣の指揮の下に下位の家臣が藩主の刀を取りあげ、その身柄を拘束、座敷牢などに監禁することが行われた。幽閉して、改心を促したのである。しかし、改心困難と判断されたときにはさらに進んで、藩主の地位を奪い、隠居させ、その実子をふくむ新藩主の擁立へと、順次、きびしい制裁へと行為が進められていった。

こうした主君廃立行為が主君押込と呼ばれる行為であった。こうした行為は、謀反あるいは、人の道に背いた行いであったのではないか、と思われる。しかし、当時の認識はそうではなかった。「慣行」と言えるほど日本の近世の武家社会に広く安定的に観察されるとともに、行いに問題のある藩主を懲罰に処すことは謀反あるいは、人の道に背いた行いとは認識されず、当然の務めであると認識されていたのである。そのように認識されていた証左として、「押込」の宣言は、藩の政治や儀礼を挙行する公式の場である表座敷で執り行われたとのことである。「藩主の寝込みを襲って」などでは決してなかった。藩主が表座敷に現れたときに家老・重臣たちが面前に列座し、「御身持宜しからず御慎しみあるべし（お身持ちよろしからず、お慎みあるべし）」との定型的な文言を発することで、押込の開始が告げられたとされている<sup>(27)</sup>。

### 3.2 「経営者」にたいして「従業員集団」の果たした役割

#### 江戸期の商家にて

江戸期の商家にも、「下」のものが上方に向かって「モノ言う」事例はあった。たとえば、現在のユアサ商事の事例である。同社は、1666（寛文六）年に初代

(27) 加護野（2004）によれば、明治政府に勤務する官僚たちの基本法である「官吏服務規律」の文章を見ると、組織階層の下にあるものが上にあるものに向けて「モノ申す」ことは、明治の時代になっても下のものの務めであると認識されていた。

(28) ユアサ商事の事例については、とくに以下を参照した。入江和夫（1995）「老舗の知恵に学ぶ－第3回 ユアサ商事『君臨すれど統治せず』で三百二十年」『日経ベンチャー』7月号。「200年企業－成長と持続の条件（第5回）」『日本経済新聞』2008年5月21日付朝刊。



湯浅庄九郎が京都にて創業という長い歴史をもっている。はじめは木炭商で、現在は機械・住宅関連の専門商社となっている。

同社は長年、創業家である湯浅家から経営者たる「当主」が任ぜられてきた。同社を長寿企業ならしめてきた背景として指摘されるのが、江戸中期に定められたとされる「店主（当主）の掟」の存在である。これの存在が、問題のある当主にたいする（部下である）番頭の対抗力を生み出してきたとされている。

湯浅家では、当主の座を相続する立場にあるものは元服後、当主がいる京都の店舗ではなく、番頭が経営を取り仕切っている江戸の店舗で修行することが義務づけられていた。この修行に際しては、主人がましくしない、店員とともに働く、自らのことはすべて自らでする、目上のもののいうことを聞き、わがままなふるまいがあれば、いかなる罰でも受けるという誓約書を書かされたとのことである。そして、修行が終わり、家督を相続するに際しても、家業に励む、無益な遊芸はしないなどの誓いがなされ、道理にはずれることがあれば若くとも隠居させられても不服は申したてないとの証文を書かされたとのことである。

こうした厳しい掟が存在していたことによって、番頭が当主を罷免することが可能となっていたとされている。実際、問題のある当主については、罷免が行われたこともあったとのことである。

### ミドルマネジメントと労働組合

江戸期にまで遡らなくとも、企業経営の歴史を簡単に振り返るだけでも、企業の組織階層の「下」にあるものが経営者に「モノ言う」、引導を渡したとされる事例は少なくない。

たとえば、労働組合が経営者の解任につながる行動に出た事例として、とくに世間の耳目を集めたのは 1990 年代初頭に起こったヤマハでの事例がある<sup>(29)</sup>。同社では、ごく短い期間を除いて、（創業家出身者ではない）親・子・孫の三

(29) 同社の事例については、以下に詳細がある。吉村（2009）。

代で60年超の長きに渡り経営者の席が独占されてきた。二代目は「足元の明るいうちにグッドバイ」とのセリフを残し、いったんは経営者の席を一族外の人材に譲った。しかし、程なくしてそれを解任に追い込み、その後任には自らの息子を任命した。息子は、成熟した主力事業の立て直し、新規事業のてこ入れを目指して、人事改革、組織改革にとり組んだ。しかし、とり組みは何れも裏目に出て、主力事業そして新規事業ともに当初の成果は出せず、の状況となった。バブル景気で「史上最高益更新」との発表が相次ぐなかで同社は、一族外の人材が経営者の時代に達成した業績には足元にも及ばない業績しか上げられない、との状況に陥った。早期退職優遇制度という形での実質的な人員削減も実施される状況となった。

同社の労組が実施した社内アンケートは、社内に漂う停滞感、経営者の手腕への疑問を色濃く映し出す結果を見せていた。こうした危機的状況下で経営者解任に動いたのは、同社の労働組合であった。労使経営協議会などの場で、社内に渦巻く従業員の不満などを伝えるとともに、それで埒が明かなくなると経営者に向けての「出处進退を問う」との申し入れ書を作成するに至った。こうした労組の動きが取締役の背中を押すこととなり、取締役会での解任動議の提出に至ったとされている。

同社に先立って1988年、明治創業で中部地方の名門工作機械メーカーであった大隈鉄工所（現・オークマ）でも経営者の退任があった。この退任の背後にあって、それに追い込んだ重要なプレイヤーとなっていたのも労組であった。

正式な統計は存在しないが、労組が経営者に「モノ言う」、その極端な行動として退任を迫ったとされる事例は数多い。それにくわえて日本企業では、労組には所属しない部課長クラス、いわゆるミドル・クラスが、経営者の経営姿勢に「モノ申す」、引導を渡した事例も少なくない。たとえば、バブル崩壊後の1997年、野村證券でいわゆる「元総会屋」の親族企業への利益供与事件に端を発した不祥事が発覚した。この事件では、社長をふくめ3名の取締役が逮捕されるに至った。不祥事発覚後、経営陣の責任を明確化する声が社内に高まっ

た。新聞などの報道によれば有力な部長を中心とする「裏の取締役会」が代表取締役全員の退陣を主張するに至ったとのことである。この主張は受け入れられ、当時の代表取締役の全員が退任することとなった。

この不祥事は、大手都市銀行である旧・第一勧業銀行の不祥事発覚にもつなげた。利益供与を受けていた、「元総会屋」にたいして、同行も巨額の融資と利益供与を実施していたことが公となった。同行からも多数の逮捕者が出た。不祥事を受けて経営陣の入れ替えが進められたが、この入れ替えに際しては部次長クラスの声が大きな影響を及ぼしたと報道されている。彼らの声がいったん決定された人事を覆したとされているのである。

金融業界だけではない。大手玩具メーカーでも、大手ゲームメーカーとの合併計画に端を発する事例があった。当該の計画が経営者の独断で進められたこと、また、そもそも、経営者の手腕への不満が社内に充満していたことなどから、部次長クラス、課長クラスから合併撤回の嘆願書が提出される状況となり、合併計画は撤回され、その責任を取って社長は会長に「棚上げ」されてしまった。さらに最近であれば、精密機器大手における、創業家出身で大株主でもあった社長の解任劇の事例もあった。この解任劇でも、ミドルの声が大きな役割を果たしたとされている。2006年、同社の臨時取締役会の場において社長解任の緊急動議が提出され、社長の解任が行われた。社外取締役をふくめて取締役を解任に向けて後押ししたのは、同社の部長級幹部 50 人の手による社長解任を求める「嘆願書」の存在であったとされている。<sup>(30)</sup>

### 3.3 「従業員集団」による経営者の任命－保険会社および大成建設の事例 大戦後の公職追放

労組、そしてミドルがガバナンスに果たしてきた事例に目を通してきた。こうした事例にくわえて日本企業では、第二次大戦後の一時期において複数の会社で従業員が主体となって経営者を任命した事例もあった。

(30) この事例については、以下に詳細がある。吉村（2008）。

第二次大戦後に日本の占領政策を指揮した連合国軍総司令部（GHQ）は、いわゆる経済民主化政策を推進した。その一環として実施されたのが財閥解体であった。三井本社、三菱本社、住友本社、安田保善社の四大と称された財閥本社をはじめ相当数が解体させられ、傘下企業は別々に切り離されることとなった。

こうした財閥系企業のみならず、非財閥系の有力企業の戦前からの役員にたいしても公職追放（パージ）が実施された。これにより、合計約3,600人以上の経済人が追放される事態となった。多くの経営者が追放された後、その席を引き継いだものの多くは年若い役員、部長、工場長クラスの人材であった。前任者よりも総じて10歳は若返ったとされている。たとえば日立製作所では、創業社長の小平浪平がパージされ、後任に指名されたのは終戦時、笠戸工場長であった倉田主税であった。73歳の小平から58歳の倉田への交替であった。安田銀行（現・みずほフィナンシャルグループ）、東洋レーヨン（現・東レ）、住友金属工業、それぞれの新社長は終戦時、名古屋営業所長、滋賀工場兵器部長、技術部企画課長でしかなかった。

新社長の任命に当たっては、たとえば日立の倉田の場合には前任者の小平による指名があったとされているが、従業員が事実上、新社長をはじめとする取締役を選ぶ形を取った企業もあった。<sup>(31)</sup>

### 保険会社の事例

たとえば、生命保険会社2社の事例がある。まず、住友生命保険である。同社は、財閥解体のため住友本社から独立を余儀なくされていた（当時の社名は、国民生命保険相互会社）。

GHQの指令に基づき終戦時に同社の常務だった者はパージされた。同社の社史に「新会社役員は、……（中略）……、その人選に当たっては全職員のコンセンサスを得るために組合の意見も聴取し<sup>(32)</sup>」とあるように、パージ後の役員

(31) 『日本経済新聞』1989年1月18日付夕刊。

人事は従業員の意向が色濃く反映されたものであった。

新社長に就任したのは芦田泰三であった<sup>(33)</sup>。当時、44歳の業務部長であった。パージ後も、芦田の先輩に当たる取締役が一名、同社には残っていた。この先輩を飛び越す形で芦田は新社長に任ぜられた。芦田の後任となった新井正明（元・同社社長／名誉会長）によれば、芦田が選ばれたのは「芦田さんではなくてはと、社内の世論が一致したから<sup>(34)</sup>」とされており、当時、結成間際の従業員組合の意見もくみ入れられた。

くわえて社長以外の役員については、組合との交渉、団交で決定された。新井はその様子をつぎのように述懐している。

「いまでは考えられないことだが、社長以外の重役は組合との交渉で決めることになった。重役候補と組合執行部が向かい合って団交するのである。会社側の候補者リストに組合が異論を出していく。『彼は重役にはふさわしくない』『そんなことはない。これこれの実績がある』という具合にかなり激しい議論が長時間交わされる。組合は最初から徹夜の団交を見込んで夜食を用意していたが、会社側はそこまで考えず、飲まず食わずで頑張った<sup>(35)</sup>」

このように住友生命では組合の意見が取り入れられる形で、経営者の選任が行われた。さらに興味深いものとして、従業員による選挙によって経営者の選任が行われた事例もあった。同業の安田生命保険（現・明治安田生命保険）である。

同社では、さらに徹底して、選挙で経営者の選任が行われている。昭和 21

✓ (32) 住友生命保険編『住友生命 50 年史』（1977 年刊）、65 頁。

(33) 芦田の就任当時の同社は、生保 20 社中、11 位でしかなかった。これを、1956 年の保険料引き下げなど「業界の暴れん坊」と称されるほどの積極的な経営を行い、業界大手にまで成長させたのは、この芦田の経営手腕にあったとされている。

(34) 『日本経済新聞』1994 年 10 月 2 日付朝刊。新井は 1966 年より社長。

(35) 『日本経済新聞』1991 年 7 月 12 日付朝刊。

年から22年にかけてのことであつた。<sup>(36)</sup>具体的にはまず、勤続3年以上の内勤者と支部長あるいは勤続5年以上の出張所長などの外務員といった一定の基準に達した合計1,000名超による選挙で、まず全国から30名の選考委員が選出された。引きつづいて選考委員会によって選ばれた役員候補者について一般投票を実施して、得票数に応じて株主総会への推薦順位を決定するという方法が採用された。選考委員会で選出された取締役12名、監査役2名の候補者から9名が選ばれた。この後、臨時株主総会が開催され社長をはじめとする現職役員が総退陣し、新たな役員として先の9名に、選挙を経ない非常勤の役員として選考委員が推薦した3名が追加され、12名が新たな役員として選任された。

## 大成建設の事例

選挙によって新たな経営層が任ぜられた他の事例としては大成建設の事例もある。<sup>(37)</sup>同社は、戦前の中堅財閥である大倉財閥の創設者、大倉喜八郎により1873（明治6）年に設立された大倉組商會を源流とする。その後、大倉財閥の中核企業へと発展した。しかし戦後、占領軍による財閥解体を迎えることとなる。戦後の1946（昭和21）年1月には大成建設と改称し再スタートを切ったが、同社は存亡の縁にあつた。終戦により工事は全てストップし、資産は政府の管理下におかれ、在外資産はゼロとなった。終戦時の経営陣は追放される一方、海外勤務の従業員が内地に引き上げてくる状況にあつた。

こうした状況にあつて、同社の従業員、とくにミドルが会社再建の中核となった。再建の策を練り上げた場となつたのは当時、重役室直属であつた企画課であつた。本来は役員からの諮問に応える形で会社の基本施策を企画立案する部門であつた。しかし戦後の混乱期、重役からの諮問が無くとも、任意にその場

(36) 安田生命の事例については、以下を参考にした。安田生命一〇〇年史編さん委員会編『安田生命百年史』（1980年刊）190-192頁、および『日本経済新聞』1994年10月2日付朝刊。

(37) 大成建設の事例については、以下を参考にした。社史発行準備委員会編『大成建設社史』（1963年刊）、大成建設編『大成建設のあゆみー1945-1968』（1969年刊）。また、この選挙をノンフィクションにまとめたものが以下である。佐藤（1988）。

に集ったミドルは会社の将来について活発な議論を重ね、再建に向けての策を提案することとなった。その策の1つとなったのが、社長をふくめ新しい役員を従業員による選挙で選ぶことであった。それにより目されたのは、従業員自身が選んだ役員の下、全社一丸となって再建に取り組むことであった。

社内から再建策がわき上がってきた様を同社の社史は次のように伝えている。

「一方で財閥解体、戦争責任者追放など上からの強制改革がおこなわれているとき、他方下部では、このような下から盛り上がる民主的な会社再建の気運が会社再建のための意志決定機関として、社員組合の結成をもたらし、社員持株制度、役員選挙制度というようなほんの数ヵ月前までは、想像もつかなかったような経営の変革を生み出したのであった」<sup>(38)</sup>

この際の選挙規定は以下の通りであった。

1. 「選挙資格」：資格を有するのは、満5年以上勤続した社員と現在の会社役員。
2. 「役員候補者」：具体的には、社長候補者1名と取締役・監査役候補者若干名。
3. 「選挙方法」：現役員、幹部社員、一般社員の3つの母体がそれぞれに候補者を選出。
4. 「投票方法」：無記名。社長1名とその他役員24名の連記制。
5. 「候補者決定方法」：第25位までの得票者が候補推薦者。

昭和22年1月15日に役員候補者の推薦選挙、同2月8日には選挙投票が実施された。その結果に基づいて、3月20日の臨時株主総会で社長をはじめとする新役員が選出された。新社長に選ばれた藤田武雄は、昭和15年から大成建設の旧・満州の現地法人に勤務し、終戦時には代表者の席にあった人物であった。

(38) 社史発行準備委員会編（1963）、410頁。

このように選挙によって社長などを選んだ同社であったが、これにまつわる興味深い事実を同社の社史は伝えている。それは、こうした選挙が持つ問題点を正直に伝えるものである。選挙の事務方を努めた人物の感想として、次のような記述が残されている。

「選挙は、たしか入社五年以上が有権者であり、私も一票を投じた。投票場はのちに社員食堂になった大倉別館地下室で、わが社にデモクラシーが誕生する場としては少しばかり陰気であった。幹部に属する社員の名簿が配られ、土（土木技術者を主体とする土木部門－筆者挿入）、建（建設技術者を中心とする建築部門）、事（事務部門）にそれぞれ連記数が記されてあったかと思う。当時の私は土、建の社員にはたいして面識もなく、また役員たるにふさわしい立派な方の人格にふれる機会にも恵まれなかったのも、したがっておおむね棄権し、事務社員の中では自分なりに『この人を』と思う人の何人かを記入したが、連記数には満たなかった。あとでそれとなく聞いたところによると、大概の投票者は無理して連記数に達するまで記入したらしい様子であった。

かかる選挙形式の結果として、いわゆる顔の売れた人に票が集まる傾向となるのもまた止むを得ない仕儀であった<sup>(39)</sup>」

上記の指摘のように部門間や階層間、さらには建設会社という性格上、北海道から沖縄、そして海外までに事業拠点を有していた同社では、候補者たる人物にかんする情報が投票者の側に決定的に不足してしまう、との問題点が浮き彫りとされたのである。

こうした問題点を克服するため同社では、次回の選挙で制度の見直しを行っている。具体的には、最初に選挙人を選挙し、次にその選挙人が役員候補者を選挙するという2段階の方式が採用されることとなったとされている。

(39) 社史発刊準備委員会編（1963）、415頁。大成建設（1969）の34頁にも、同社の選挙で生じた問題点を指摘する同様の記述が残されている。



## むすびにかえて

この小論では、法制度上の所有者である株主が「上」に立ち、経営者の任命や牽制を行う仕組みのみならず、日本の多様な組織における事例をふり返るとそこでは、実に多様な、「横」あるいは「下」からのガバナンスが行われてきたことを確認できた。

たとえば伊丹（2000）をはじめとして、「上」から以外の形でのガバナンスの仕組みを提唱する議論も、静かにではあるがしっかりと行われてきた。<sup>(40)</sup>ガバナンスの仕組みを考えていく過程においては、「横」あるいは「下」からの視点も踏まえて、（大成建設の事例でもあったが）各社における実験的な取り組みも必要であると考えられよう。

また、従業員主体で経営者の解任を進めた事例で観察されたのは、明らかに業績不振が継続している、業界内で不祥事の風評が絶えない、といった形で会社が一種の「末期的状態」となっている時点で解任が行われたという事実であった。日本の現行の法制度は、ミドルをはじめとする従業員が経営者に強く「モノ言う」、とくに解任に向けて、ことを保証はしていない。強制力は与えていない。実験的な取り組みが行われ、それを支持する法制度の見直しも重要であろう。

## 参考文献

- 阿部泰久「経済界からみた企業法制整備の課題」『商事法務』第1854号、2009年。  
伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社、2000年。  
稲上毅・連合総合生活開発研究所編著『現代日本企業のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社、2000年。  
上村雅洋「近江商人の経営と危険分散」『経済理論』第325号、2005年。  
加護野忠男「企業統治と競争力」『一橋ビジネスレビュー』第48巻第1-2合併号、2000年。  
加護野忠男「部下の抗弁を可能にする組織編成—人事部のガバナンス制度と組織の

(40) そうした議論については、以下にまとめがある。吉村（2007）。

- 外部化」『国民経済雑誌』第189巻第4号, 2004年.
- 笠谷和比古『武士道と現代－江戸に学ぶ日本再生のヒント』扶桑社文庫, 2004年.
- 笠谷和比古『武士道と日本型能力主義』新潮選書, 2005年.
- 笠谷和比古『主君「押込」の構造－近世大名と家臣団』講談社学術文庫, 2006年.
- 久保克行「日本企業のコーポレート・ガバナンスと企業の行動・業績－先行研究の展望」浅子和美・池田新介・市村英彦・伊藤秀史編『現代経済学の潮流 2008』東洋経済新報社, 2008年.
- 作道洋太郎『関西企業経営史の研究』御茶の水書房, 1997年.
- 佐藤良也『社長公選－大成建設・炎の群像』講談社, 1988年.
- 田中一弘「株主主権と従業員主権－日本の上場企業に見るジレンマ」RIETI Discussion Paper Series 06-J-035, 2006年.
- 新原浩朗「転換期の日本企業とコーポレート・ガバナンス－経営者と株主の対話の基盤づくり」『商事法務』第1854号, 2009年.
- 花崎正晴『企業金融とコーポレート・ガバナンス－情報と制度からのアプローチ』東京大学出版会, 2008年.
- 原丈人『新しい資本主義』PHP新書, 2009年.
- 樋口公啓「日本企業のコーポレート・ガバナンスを考える」日本取締役協会編『取締役の条件－21世紀のコーポレート・ガバナンスはどうあるべきか』日経BP社, 2002年.
- 堀江貞之「企業価値向上をめざす投資家と企業経営者の関係のあり方－投資家のEngagement活動に込められた多様な企業価値の視点」『NRI国際年金研究シリーズ』第1巻, 2009年.
- 宮内義彦『経営論』東洋経済新報社, 2001年.
- 吉村典久『日本の企業統治－神話と実態』NTT出版, 2007年.
- 吉村典久『部長の経営学』ちくま新書, 2008年.
- 吉村典久「日本のコーポレート・ガバナンス－従業員による経営者の監視」和歌山大学経済学部・山梨大学経済学院「共同研究」会編『グローバル化のなかの日中経済関係－進展と深化』御茶の水書房, 2009年.
- 吉森賢「アメリカ大企業における社外取締役の独立性と取締役会の無機能化」『経営行動』第6巻第3号, 1991年.
- Dalton, Dan R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., and Johnson J. L., “Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.19, 1998.
- Dore R., *Stock Market Capitalism - Welfare Capitalism - Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford University Press. (藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突－日・独対アングロサクソン』東洋経済新報社, 2001年.)
- Ghoshal, S. “Boardrooms Need Advisers, Not Policemen,” *The Financial Times*, 2003/9/9.

Goold, M. and Campbell, A., *Strategies and Styles—The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell, 1988.

Goold, M., Campbell, A. and Alexander, M., *Corporate-Level Strategy—Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, 1994.